

# Доповідь про процвітання



## Організація та фінансування малого підприємства

Багатьох приваблює потенційна незалежність і фінансовий добробут, що їх може принести володіння малим підприємством. Для когось свій бізнес є мрією усього життя. Втім, багато хто з таких людей не наважується зробити перший крок до реалізації цієї мрії, бо вважає, що бракує освіти, досвіду, грошей, або ж просто боїться неуспіху. Інші ж просто не уявляють, що можуть власноручно змінити своє існування – власний бізнес, мовляв, не для таких, як я.

Однак, є категорія людей, які беруться за підприємництво тому, що їх примушують матеріальні обставини – втративши роботу, вони не бачать іншого способу заробити на шматок хліба.

Незалежно від того, з яких міркувань ви стаєте бізнесменом, ваше підприємство на все життя залишиться для вас джерелом

переживань і втіхи, приємних і неприємних несподіванок. Проте, започаткування власного бізнесу завжди пов’язане з ризиком та труднощами.

У цьому пораднику йдеться саме про те, як визначити для себе – і максимально знизити – цей ризик, підвищуючи шанси на успіх. Хоча всі види бізнесу мають свої характерні особливості, запорукою успіху будь-якого підприємства є декілька загальних чинників, серед яких можна назвати цікаву ідею, наполегливу працю, поєднання знань зі здоровим глупздом і достатньо багатою уявою, а також готовність і прагнення втілювати цю ідею в життя.

Слід спростувати поширену думку про те, що для започаткування бізнесу необхідно мати чималі гроші. Без грошей справді не обйтись, але вони є останнім

пунктом у списку потрібних вам складників.

### ПІДПРИЄМЦІ

Власників малих підприємств також називають підприємцями. Згідно з одним визначенням, підприємець – це той, хто «організовує, керує бізнесом чи підприємством та йде на ризик, пов’язаний з його діяльністю». Інші ж кажуть, що підприємець – це людина, яка може «створити життєздатний бізнес з нічого».

Що треба, аби стати підприємцем? Про це ходить чимало міфів. Зокрема, пошиrenoю є думка про те, що люди, які починають займатись власним бізнесом, прирікають себе на надто високий ризик. Звичайно, бізнес пов’язаний з ризиком, але справжні підприємці – це не ті азартні гравці, які покладаються виключно на вдачу.

Власне кажучи, про взірцевого бізнесмена можна сказати якраз протилежне: ретельно навчаючись, плануючи та організовуючи свою діяльність, інформаційне забезпечення, людей та матеріали, від яких залежить його успіх, він робить усе можливе, аби звести до мінімуму ризик, пов'язаний з початковими етапами діяльності свого підприємства. Вони беруть ризик під контроль, обираючи собі реальну й досяжну мету – а вже потім працюють над «перевиконанням планів». Коротко кажучи, власник ефективного малого підприємства працює наполегливо й розумно.

Щоб там не казали, але для заснування малого підприємства та його успішного старту не обов'язково мати спеціалізовану освіту або попередній досвід у галузі менеджменту. Достатньо володіти основними навичками та певним знанням тієї справи, якою ви зираєтесь зайнятись. Не менш важливим, ніж спеціальна освіта, є ваше бажання вчитись та вдосконалювати свої ділові якості.

Однією з найпоширеніших помилок щодо образу підприємця є думка про те, що таких людей не цікавить ніщо, крім грошей. Безумовно, підприємці люблять гроші і ставляться до них з повагою. Проте гроші для процвітаючого бізнесмена – лише побічний продукт діяльності по досягненню масштабніших цілей.

Один американський фахівець з менеджменту відзначав:

*Чимало бізнесменів спіткала невдача через те, що їх цікавили тільки гроші. Більшість компаній, які мали успіх, були засновані тими, хто керувався ідеєю та мрією. Капітал та матеріальні багатства, які вони накопичили, були наслідком їхньої готовності працювати вдень і вночі, аби втілити свою мрію в життя.*

*Якщо ви хочете, щоб успіх не минув*

*vas, перш ніж зайнятись бізнесом, спитайте себе, про що саме ви мрієте.*

Крім того, є ще кілька особливостей, характерних для всіх процвітаючих бізнесменів:

- Бурхлива енергія;
- Здатність визначати пріоритети та приймати відповідальні рішення;
- Вміння налагоджувати стосунки з різними людьми, як, скажімо, клієнти, підлеглі, постачальники, потенційні інвестори та кредитори;
- Вміння спілкуватись з людьми ясно та переконливо;
- Вміння працювати з цифрами;
- Обізнаність із клієнтами, а також з продукцією та послугами, які реалізує підприємство;
- Здатність урівноважувати ділові та особисті інтереси;
- Чітке розуміння сильних та слабких сторін підприємства.

Відповідь на запитання «Чи стану я бізнесменом?» залежить не від того, ким ви були раніше, а від того, як ви будете діяти відтепер. Це може бути зовсім новим світоглядом для вас – бачити можливості там, де інші вбачають лише проблеми. Це також вимагатиме від вас розуміння того, як застосовувати певні знаряддя і механізми для досягнення своїх цілей. Коротко кажучи, цього можна навчитись. Іншим це вдалось. Значить, вдасться і вам.

## **ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД: ПРИСТОСУВАННЯ ДО НОВИХ УМОВ**

Андрес Кіта гадав, що його робота на державному заводі електронних пристріїв у Польщі гарантує йому довічний заробок. Однак, на початку 80-х років поєднання таких факторів, як впровадження економічних реформ, неефективне керівництво та спад продуктивності праці змусило адміністрацію підприємства відатись до звільнення працівників. Опинившись на

вулиці, неспроможний знайти роботу на інших державних підприємствах, Кіта вирішив, що не має вибору, ніж самому забезпечити себе роботою, організувавши власний бізнес.

Незважаючи на державну політику того часу, яка не дозволяла приватним підприємствам Польщі успішно конкурувати з державними, Кіта завзято заходився втілювати план організації у власному гаражі невеличкої майстерні по виготовленню системних плат для комп'ютерів та іншого електронного устаткування.

Весь свій час, енергію та фантазію Кіта присвятив створенню власної фірми. Щоб знизити свої витрати, Кіта за дріб'язок придбав старе та списане обладнання у виробників системних плат, самотужки відремонтував його і встановив у своїй майстерні. Всі прибутки фірми він вкладав у розширення справи замість того, щоб платити самому собі заробітну платню.

Незабаром фірма Кіти, яку він назвав «Akīta інтернейбл», стала виділятись серед своїх конкурентів і посіла місце положення на ринку, виробляючи високоякісну продукцію на замовлення клієнтів, беручись при цьому за дрібні, але термінові замовлення, які не могли або не хотіли виконувати середні або великі підприємства. Більшість замовників Akīti становили польські державні підприємства електронної промисловості, які постачали свою продукцію до Радянського Союзу.

Після декількох років напруженої роботи репутація та оборот фірми покращилися настільки, що дозволили перенести виробничі потужності компанії з гаражу до більшого і краще пристосованого приміщення. Однак, у 1990 році фірма опинилася перед загрозою кризи. Поглиблення економічних та політичних проблем у Радянському Союзі унеможливлювало подальший збут у цю країну продукції, що її виробляли клієнти Kīti. Оборот і, відповідно, прибут-

ковість фірми різко знизилася, а зростаючі процентні ставки у Польщі ускладнювали спроможність знайти обігові кошти для підтримання життєздатності компанії.

Після того, як обсяг продажу продукції на місцевому ринку істотно зменшився, Кіта вирішив розширити коло своїх клієнтів і орієнтуватись на країни Заходу. Користуючись своїми зв'язками в електронній індустрії, звертаючись безпосередньо до перспективних та потенційних замовників, спираючись на наданий досвід та репутацію фірми, Акіті вдалось отримати декілька замовлень від західних клієнтів. Частка експорту від загального обороту фірми становила на той час 20 відсотків. Окрім цього, завдяки заробленій твердій валюті фірма отримала можливість розширити свій персонал і придбати конкурючі державні підприємства, які були запропоновані для продажу приватним інвесторам.

Відкрити власну справу змусили обставини – оскільки, як здавалось, у нього не було іншої можливості заробляти собі на життя. Роботу він втратив через невправне керівництво державним підприємством, на якому працював. Але в свою чергу він зумів організувати бізнес, який давав продукцію вищої якості і назагал був втрічі ефективнішим, ніж його колишній завод. Однак, справжня причина його успіху є значно простішою: загрозу особистого лиха він зумів обернути на можливість працювати наполегливіше і краще, ніж інші.

## ПОЧИНАЙМО! ПЕРШІ КРОКИ У ПЛАНУВАННІ ПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Одним з основних активів власника малого підприємства є його готовність мріяти. Однак, мрію у реальність перетворює організація.

Цитуємо одного власника малого підприємства:

## ОЦІНКА СВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Щоб продемонструвати на практиці, як оцінити потенціал можливостей підприємства, візьмімо приклад гіпотетичного Ганса, який останні п'ять років працює на бензозаправці. Ганс має намір відкрити свою власну справу. Протягом свого професійного стажу він займався різними видами робіт: заправляв машини паливом, міняв мастило, завозив до майстерні поламані авто. Ганс став вправним механіком. У вільний час він не від того, щоб допомагати друзям лагодити їхні машини. Коли трапиться нагода, він купує побиті або держані авто, ремонтує та перепродав їх.

Виходячи з особливостей фаху та інтересів Ганса, небезпідставно вважати, що Ганс розглядає такі варіанти підприємницької діяльності: бензозаправку; станцію ремонту та обслуговування авто; авторемонтну майстерню, що спеціалізується на певних марках машин; службу відбуксовки поламаних автомобілів; гараж по продажу держаних авто; магазин автомобільних запчастин.

Вдихнути життя у бізнес, який ретельно не продуманий, спланований і тричі вивіреній – те саме, що намагатись виструнчити в одну лінію повну бляшанку черв'яків. Якщо не організуєш своє мислення, за що не візьмись – матимеш проблеми й розчарування.

## НАЙСУТТЕВІШІ ПИТАННЯ

Починаючи свою підприємницьку діяльність, поставте собі кілька фундаментальних питань і дайте на них абсолютно чесні відповіді. У наступному розділі ці відповіді допоможуть вам розробити схему поетапної організації вашого підприємства.

### ЧОТИРИ ПРАВИЛА ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- Оберіть для себе ту галузь, на якій ви розумієтесь найкраще.
- Починайте з малого, радше ніж з великого.
- Не ускладнююте справу.
- Спирайтесь на чітко сформульований план дій.

- Чому я сам хочу займатись бізнесом?

Перший ваш крок у бізнесі – це чітке уявлення про ваші особисті цілі та пріоритети. На перший погляд, здавалося б, це не має відношення до організації власного бізнесу, проте, це суттєвий її складник. Це дозволяє вам осмислити, чого саме ви прагнете у житті і як вам прислужиться організована вами справа.

- Яким саме бізнесом мені хочеться займатись?

Незалежно від того, чи ви вже обрали сферу своєї діяльності, чи ще знаходитесь у пошуку, у вас, певно, вибір варіантів більший, ніж ви можете збагнути. Складіть список ідей та напрямків бізнесу, до яких тяжісте найбільше. Не прив'язуйтесь до однієї-двох ідей – натомість розгляньте всі можливості.

Далі, візьміть той список і оцініть кожну з можливостей у контексті такого критерію:

- Чи хотілось би мені цим займатись?

Оскільки підприємництво вимагає чимало часу й праці, не виключено, що це саме те, що вам подобається. Адже чим більше вам до вподоби діяльність, тим більший буде ваш ентузіазм у повсякденній роботі. Якщо любите квіти, варто

подумати про свій магазин квітів, розсадник або фірму, що спеціалізується на садівництві.

- Чи стане мені необхідного досвіду або навичок? Якщо ні, то чи можна їх набути?

Одним з ключових елементів успіху є максимальна обізнаність у галузі, в якій ви збираєтесь працювати. Якщо вас приваблює справа, з якою ви раніше не мали змоги познайомитись докладно, слід вивчити про неї якомога більше, перш ніж братись за справу.

- Чи задовільняє це потреби клієнтів?

Головна мета існування підприємства – задоволити потреби клієнта. Тому вам слід докладно вивчити свою потенційну клієнтуру, її потреби, і наскільки ваші інтереси та досвід допоможуть адекватно відреагувати на ці потреби.

- Який масштаб підприємства мене цікавить?

Що вас приваблює найбільше: крамничка, в якій ви і господар, і єдиний працівник, магазин з декількома працівниками чи мережа магазинів? Підприємство місцевого масштабу чи фірма, яка реалізує та достачає продукцію по всій країні, або навіть за кордон? Наскільки великим повинно бути ваше підприємство, щоб це відповідало вашим особистим цілям? Які управлінські навички вам доведеться опанувати, щоб досягнути цих цілей?

## ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД: ЯК ВАЖЛИВО ЗНАТИ УМОВИ СВОГО РИНКУ

Перш ніж відкрити власну газетну фірму, Стефан Ерамян працював на декількох поліграфічних підприємствах та видавництвах Болгарії. На своєму досвіді він зінав, як важко буде змагатись за рекламодавців з більшими та популярнimi виданнями. Тому, щоб виділитись серед інших та завоювати увагу читачів та рекламодавців, він вирішив створити дешеве

та спеціалізоване видання, орієнтоване на певні потреби аудиторії.

Ерамян помітив, що з лібералізацією болгарської економіки людям, які прагнуть щось продати й тим, хто шукає, де їх купити, стало важче знайти одне одного. Іншими словами, в країні не було організованого ринку такої інформації. Щоб заповнити цю нишу і створити такий друкований орган, який був би цікавим для фірм-рекламодавців, Ерамян почав випускати газету «Кур'єр 5», яка містила рубрики «Пропоную» і «Продаю» й приймала рекламу й оголошення від приватних осіб безкоштовно.

Як відзначив один болгарський фахівець з бізнесу, «у середовищі загального дефіциту товарів газета стала в нагоді пересічним گромадянам з їх повсякденними проблемами. Крім того, вона створила прецедент альтернативи великим та респектабельним виданням, які продавали рекламне місце за великі гроші».

Почавши з 10 000 примірників, Ерамян невдовзі довів тираж до 35 000 – що було чимало, зважаючи на розміри ринку. Обсяг друкованого матеріалу газети зріс до 32 сторінок. Щоб поширити читацьку аудиторію, газета почала публікувати редакційні матеріали та статті відомих незалежних журналістів.

Впровадження такої стратегії призвело до утворення досить великого та сталої аудиторії читачів на втіху компанії, які поміщали свою рекламу. Газеті ж це дозволило підняти розмір рекламного тарифу, який стягувався з фірм-рекламодавців. Таким чином, навіть незважаючи на те, що 70 відсотків рекламних оголошень публікувалось безкоштовно, при 35-тичному тиражі «Кур'єр 5» мав такий самий прибуток від реклами, як і його найбільший конкурент з тиражем у 80 000 примірників і 2 відсотками безкоштовного рекламного матеріалу.

## ПОЧИНАЙТЕ З МАЛОГО

Часто, захопившись ідеєю заснувати свою фірму, люди хоч би там що хочуть розпочинати справу негайно. У бізнесі справді вимагається рішучість, але невдача може багатьох спіктати саме тому, що вони «кидаються» у підприємництво, не заклавши стійкого фундаменту для своєї фірми.

Золотим правилом будь-якого малого підприємства є «від меншого до більшого, а не навпаки». Починати з малого означає вихід на ринок з обмеженим – але ретельно дібраним – асортиментом продукції чи послуг, орієнтованих на конкретну групу споживачів. Це також може означати, що вам доведеться займатись своїм бізнесом у вільний від постійної роботи час доти, доки ваше власне підприємство не зміцніє настільки, щоб повністю забезпечувати вас.

Починаючи з малого, матимете змогу краще вивчити всі аспекти свого бізнесу, заощадити кошти (що зменшить збитки в разі невдачі), а також завоювати добру репутацію для розширення справи.

## ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД: РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Своє захоплення музикую Мартин Кратохвіл матеріалізував у компанію, яка спеціалізується на засобах зв'язку та організації дозвілля, і є одним з найбільш процвітаючих приватних підприємств у колишній Чехословаччині. Відомий всій Празі джазовий музикант, Кратохвіл ще 1976 року відкрив невеличку коопераційну студію, яка записувала та випускала записи празьких музик. Завдяки кращій якості запису та більш популярному репертуару, ніж у державних студій звукозапису, Кратохвіл зміг розширити свою справу, і у 1989 заснував справжню приватну фірму. Через три роки оборот фірми зріс втрічі, і її власник

## РИШУЧІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ СВОЄЇ СПРАВИ: ПОРТРЕТ ДІЛОВОЇ ЖІНКИ

У багатьох країнах жінки становлять досить істотну частку працівників з низькими стартками. Оскільки через брак освіти, кваліфікації, або традиційні забобони жінок часто не допускають до посад державного сектору з вищим рівнем заробку, організація свого підприємства стає найкращою, а інколи – єдиною можливістю забезпечити себе та свою родину.

Як свідчать нижче наведені приклади, жінкам в країнах, що розвиваються, здебільшого доводиться долати чимало перешкод у започаткуванні власної справи. Втім, завдяки своїм здібностям та цілеспрямованості, їх часто супроводжує успіх. Наприклад, у Танзанії, Ботсвані та Непалі понад 80 відсотків працевлаштованих жінок зайняті у своєму власному підприємстві. За підрахунками ООН, 70 відсотків найдрібніших малих підприємств належить жінкам або контролюється ними.

• **Лус Мартинес мешкає у крихітному селі в Сальвадорі.** Кілька років тому вона втратила свою родину та все своє майно внаслідок землетрусу. Щоб заробити собі на шматок хліба, вона влаштувалась торгувати з лотка у великому місті. Однак, невдовзі вона занедужала і залишилась без роботи, тому що ноги не витримували довгих годин стояння. Над нею нависла загроза втратити дах над головою. Тоді у неї майнула думка, що в рідному селі немає крамниці. Встановивши поблизу своєї хати столика, Луз відкрила таку собі крамничку товарів повсякденного попиту, де торгуvalа овочами, свічками, яйцями, готовою їжею та консервами. А зараз вона та ще декілька її односельчанок збираються відкривати ресторанчик на незайнятій ділянці біля її дому.

• **Марина Копець мешкає у Нижньому Новгороді – третьому за величиною місті Росії.** Мати-одинака, Марина мала непогану роботу на державному підприємстві, але в якийсь момент вона зрозуміла, що не може більше розраховувати на цю роботу, оскільки підприємство змушене було скорочувати штати, щоб знизити свою видаткову частину.

Зважаючи на зростаючий рівень безробіття в регіоні, вона вирішила, що може застосувати свою кваліфікацію швачки на власному швацькому підприємстві. Марина почала відвідувати курси для бажаючих відкрити власне підприємство, організовані при місцевому університеті.

Далеко не всі жінки розпочинають власну справу під тиском почуття відчано та економічної необхідності. Наприклад, у таких країнах, як Індія, дедалі зростає кількість жінок-представниць середнього класу, які беруться (і не без успіху) за ті види підприємництва, що традиційно вважались цариною чоловіків-бізнесменів.

• Закінчивши аспірантуру за спеціальністю маркетингу та реклами, Мадгура Чатрапаті почала працювати на фірму, що надавала консультаційні послуги підприємствам, зайнятим у харчовій промисловості. Надавши достатнього досвіду та зв'язків у цій галузі, вона вирішила організувати власну фірму по виробництву та збути продуктів харчування. За підтримки своєї родини вона отримала право на виробництво та продаж молотого тамаринду, вельми поширеного компонента індійських традиційних страв.

«Мені був потрібен продукт, який використовується домогосподарками щодня», – говорить Чатрапаті. Ретельно вивчивши і вдосконаливши формулу приготування порошку, вона втівнено посіла своє місце в індійському харчовому виробництві. Зараз вона розширює асортимент своєї продукції і починає експортувати деякі найменування в інші країни.

• У Ботсвані Теодора Гофгемодимо захопилась ідеєю організувати власне підприємство, і матеріалізувала цю ідею у декількох процвітаючих фірмах. Ще у дитячому віці її доводилося працювати після школи у місцевому ресторані та бакалійній крамниці, що їх утримував дядько дівчинки. Згодом вона працювала у фірмі, яка займалась оптовою торгівлею продуктами харчування. «Набувши досвіду, я почала думати про те, щоб відкрити свій власний ресторан», – згадує Гофгемодимо. «Грошей у мене не було, зате мені не бракувало сміливості.»

Своє підприємство Гофгемодимо фінансувала коштом тих заощаджень, які вона зробила у місцевому ощадно-кредитному товаристві. Після цього вона домовилась з підрядником, аби той продав їй будівлі матеріали з відкладенням сплати за них до того часу, коли ресторан почне діяти і приносити прибуток. Залишаючись на своїй посаді в оптово-торговельній фірмі, Гофгемодимо регулярно відкладала частку свого заробку на закупівлю запасів, поки не накопичились достатні для роботи ресторану кількості.

У 1978 році вона разом зі своїм чоловіком додали до ресторану бар та магазин спиртних напоїв. Зважаючи на те, що в їхньому містечку не було бензозаправки, вони через декілька років відкрили заправку. Прибуток, отриманий ними від підприємництва, дозволив їм організувати будівельну фірму в 1989 році.

Засновуючи своє підприємство, Гофгемодимо прослухала курс менеджменту роздрібної торгівлі та фінансування. «Все це було досить непросто, зате зараз маємо декілька процвітаючих фірм, і на додаток будинки й магазини, які ми здаємо в оренду», – говорить вона.

*вирішив зайнятись не тільки за-  
писуванням, а й виробництвом та  
збутом звукозаписів.*

*Проте, перш ніж зануритись у цю роботу, Кратохвіл запросив досвідчених менеджерів та дорадників розробити докладну маркетингову та фінансову стратегію для подальшого розвитку. Першим кроком Кратохвіла було придбання складських приміщень та відкриття магазинів своєї фірмової мережі. Для фінансування цього підприємства були випущені акції, контрольний пакет яких залишився у власності родини Кратохвіла. Решту акцій розкупили компанійони та інші приватні інвестори.*

*Протягом наступних років Кратохвіл розширив сферу своєї діяльності на кінематограф, спочатку виступивши продюсером декількох документальних стрічок та телевізійних серіалів. Надбавши певного досвіду у кінобізнесі, він почав виробництво художніх фільмів. У 1991 році було видано ліцензію на відкриття радіостанції у Празі; крім того, за підтримки іноземних інвесторів Кратохвіл вирішив організувати незалежну телевізійну станцію.*

*У 1991 році прибуток фірми Кратохвіла склав 3 мільйони доларів, 60 відсотків яких надходило від продажу записів, а решта – від виробництва кіно та інших підрозділів компанії. У 1992 році Кратохвіл відкрив у Празі «Клуб підприємців», метою якого було надання допомоги та заохочення тих, кого цікавили перспективи та можливості організації власної справи у Чехословаччині.*

## **ВАШ БІЗНЕС-ПЛАН – ШЛЯХ ДО УСПІХУ**

Дістались місця, де ви раніше ніколи не бували, завжди простіше, якщо ви прокладаєте свій маршрут, спираючись на надійну та вивірену інформацію. Теж саме стосується й організації власного підприємства. Ви вирішили, що будете «сам собі голова». Можливо, що ви вже

визначили, чим саме займатиметься ваше підприємство. Але як на практиці реалізувати ці плани?

Карта, за якою прокладають свої маршрути підприємці, називається «бізнес-план». Бізнес-план являє собою низку ретельно зважених відповідей на так само ретельно продумані питання, які є ключем до успіху будь-якої фірми.

Коли йдеться про бізнес-план, мається на увазі офіційний документ. (Див. розділ «Структурні елементи бізнес-плану».) Складений на папері документ допомагає зосередити увагу на головному і служить керівництвом для подальших дій.

Втім, бізнес-план – це не просто письмовий документ: це складний процес, впродовж якого ви усвідомлюєте та оцінюєте перспективи своєї фірми.

Складання такого плану – перша нагода для вас скерувати діяльність свого підприємства. Незважаючи на беззаперечну важливість плану, багато хто з майбутніх підприємців без ентузіазму ставляться до необхідності його складення. Їх головним бажанням є відкрити свою фірму негайно, не вдаючись до копіткового процесу відповідання на запитання про добре їм відомі принципи отримання прибутку. Вони не розуміють, наскільки важливо докладно проаналізувати всі аспекти компанії, яка, власне, ще навіть не існує.

Відповідь проста: розробивши бізнес-план до початку діяльності фірми, ви отримуєте змогу виявити потенційні проблеми до того, як вони виникнуть реально, і винайти шляхи їх розв'язання – заощадивши свій час, гроші і нерви.

## **ЯК СКЛАСТИ БІЗНЕС-ПЛАН**

- *Викладіть в одному абзаці загальну характеристику вашого підприємства.*

Одне з найважливіших запитань, на яке мусить дати відповідь будь-який

власник малого підприємства, можна сформулювати так: «Яким бізнесом я займаюсь?» Можливо, звучить це запитання просто, але дати відповідь на нього виявиться завданням складнішим, ніж здається на перший погляд. Перш ніж розпочати роботу над планом, викладіть в одному абзаці ваше бачення свого підприємства.

Як висловився один власник магазину готового одягу:

*Треба знати, чим займається ваша фірма, і вміти підсумувати це знання в одному абзаці. Якщо одного абзаца вам не вистачає, це значить, що ви не розбираєтесь у своїй справі. У цьому випадку зосередьтесь на такому аналізі. Розкладіть своє підприємство «по поличках». За один день не станеш гігантом. Щодня, коли входиш до своєї крамниці, додаси потроху до свого бізнесу.*

Закінчивши своє стисле описання, спробуйте зробити це ще раз. Порівняйте ці два абзаци. Чи подібні вони?

- *Складіть план «на крайній випадок».* За свою вдачею власники малих підприємств, як правило, оптимісти. Втім, іноді їхній оптимізм невідповідало перебільшений. Професійні дорадники рекомендують скласти план дій при екстремально негативних обставинах після того, як ви виробили бізнес-план, який передбачає вашу нормальну діяльність. У такому другому плані спробуйте визначити ваші дії у випадку, коли ваші початкові видатки принаймні вдвічі перебільшують ваші прогнози, коли обсяг вашого збути ледве сягає половини запланованої величини, коли на втілення ваших цілей вимагається часу втричі більше, ніж ви сподівались. Якщо ви зробите це, вважайте, що вам вдалося знизити ступінь ризику і значно збільшити свої шанси на

успіх тільки за рахунок того, що ви намагались передбачити найгірший варіант розвитку вашого бізнесу.

- Регулярно піддавайте перегляду ваш план, аби втівнитись, що ви дотримуєтесь його.

Розпочавши свою діяльність, не варто класти свій бізнес-план у шухляду й забувати про нього. Для вас повинно стати нормальню практикою регулярно переглядати план, порівнювати реальні результати з наміченими показниками. Це допоможе вам зосередити увагу на сьогоденних пріоритетах, і на досягненні встановленої мети.

### **ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД: ЯКЩО МОЖЕ ВИНИКНУТИ ПРОБЛЕМА, ВОНА ВИНИКНЕ ОБОВ'ЯЗКОВО І САМЕ ТОДІ, КОЛИ ЦЕ МАТИМЕ НАЙГІРШІ НАСЛІДКИ**

Пані Призі, яка в Індії працювала в школі вчителькою, мала чоловіка та двох дітей, одного разу впало у вічі рекламне оголошення. У ньому розповідалось про державну програму, спрямовану на підготовку та надання фінансової підтримки бажаючим зайнятись виробництвом пластмас. «У мене не було ніякого досвіду підприємницької діяльності, – згадує вона. – Але мені здалось, що це саме та нагода, на яку я чекала, щоб змінити своє життя. Чому б і справді не стати підприємцем?»

Закінчивши підготовчі курси, пані Приза опанувала технологію виробництва особливих видів пластмас на волоконній основі, яку розробили вчені з державних науково-дослідних організацій, а також отримала ліцензію на постачання пластмасових труб на оптисновальні експериментально-промислові підприємства Індії. Після цього вона позичила у друзів та родичів суму грошей, необхідну для першого внеску за ділянку землі, де збиралась збудувати заводський корпус.

Свій бізнес-план пані Приза подала до державної фінансової

організації, щоб отримати кредит на початкову діяльність. Її першу заявку було відхилено, і весь наступний рік вона присвятила складенню нового варіанта плану, який був прихильно сприйнятий кредиторами. За цей час через інфляцію розмір видатків, пов'язаних з освоєнням виробництва, збільшився на 15 відсотків.

Різні обставини та події відкладали початок експлуатації підприємства ще на два роки. Через цю затримку фірма втратила своїх перших замовників, які підкріплювали свої замовлення реальними грошима. Проте, вийшовши на початкову потужність, підприємству вдалося залучити нових замовників пластмасових виробів.

Ще через рік на ринку з'явилась продукція з альтернативного і дешевшого матеріалу, що змусило Призу знизити ціну своєї продукції під тиском конкуренції. У 1988 році, через непередбачені витрати на освоєння виробництва та затримки з введенням підприємства в експлуатацію, невиконані плани прибутковості та примхи ринкової кон'юнктури, фірма опинилася у тенетах жорсткої конкурентної боротьби. До усіх цих обставин додались зриви у виробництві, пов'язані з частим відключенням електроенергії.

Опинившись у скрутному фінансовому становищі та в оточенні багатьох виробничих проблем, Приза не раз розмірковувала про доцільність продовження свого виробництва. До того ж, більші компанії, що шукали шляхів розширення своїх потужностей, неодноразово пропонували Призі відкупити її землі, приміщення та устаткування. Вона вирішила пристати на їхні пропозиції, а отримані гроші використати для реорганізації підприємства, зменшення його до оптимальних для керівництва розмірів. Здійснивши передбачені угодою про купівлю та продаж операції, Приза залишила у своєму штаті п'ятеро працівників, перенесла

виробничі потужності у значно менше приміщення, де встановила двигун з ручним приводом, який дозволяв фірмі самостійно генерувати електроенергію. Окрім цього, вона найняла дорадника з маркетингу та інженера, які розробляли нові види продукції та шукали нових ринків для збуту пластмасової продукції.

Приза згадує:

Інколи наставали моменти, особливо вночі, коли здавалося, що я більше не витримаю, і хотілось облишити все це. Але на ранок я знову рвалась у бій. Я почувалась так, ніби мені кинуто виклик, і кожен мій крок супроводжувався розчаруванням та напругою. Незважаючи на всі ці обставини, я не покинула своєї справи, що вселяє в мене почуття гордості за свою перемогу.

### **ЯК ВАМ ПОДОБАЄТЬСЯ ІДЕЯ ФРАНШИЗИ?**

Для багатьох людей найшвидшим на найнадійнішим способом відкрити своє підприємство є купівля франшизи. Серед переваг, які вигідно відрізняють франшизу від власної незалежної фірми, можна назвати негайне визнання споживачем відомої торговельної марки, можливість отримати кваліфіковану підготовку та будь-яку оперативну інформацію щодо всіх аспектів ведення справи, а також допомога та підтримка в керівництві та веденні рекламної кампанії збоку ліцензіара франшизи.

У США франшизи надзвичайно поширені. Згідно з оцінками аналітиків, кожні 17 хвилин в Америці відкривається нове франшизне підприємство. На частку франшизних компаній доводиться приблизно третина усієї роздрібної торгівлі Сполучених Штатів.

Чимало американських ліцензіарів франшиз дедалі активніше

## СКЛАДНИКИ ВАШОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ

Перш ніж відкривати свою фірму, слід провести оціночний аналіз, наскільки ця фірма вписується у ваші особисті цілі та інтереси. Визначте ваші орієнтири на найближчий рік, наступні три роки, а потім на семирічний термін. Зробивши це, порівняйте свої цілі з цілями, які стоять перед фірмою.

Нижченаведені питання являють собою фундамент, на якому ґрунтуються будь-яке процвітаюче підприємство. Кожне з цих питань повинно бути розглянуто дуже ретельно, і жодне з питань не повинно залишитись поза фокусом уваги вашого бізнес-плану.

- Особисті цілі та цілі вашого підприємства
    - Чому я схильний організувати власну справу?
    - Чи відповідає підприємство моїм особистим цілям?
    - Як я вбачаю перспективи свого підприємства через рік, три роки, сім років?
  - Фінансові цілі
    - У скільки обійтутися всі заходи, пов'язані з організацією підприємства?
    - На який річний прибуток з обороту свого підприємства я розраховую?
    - Яку суму прибутку від діяльності фірми я очікую до та після сплати всіх витрат та податків?
    - На яку особисту платню я розраховую?
  - Контакти, дослідження ринку та відповідного сектора економіки
    - Яких заходів необхідно вжити для юридичного заснування та реєстрації підприємства в державних органах управління?
    - Які основні підприємницькі, громадські, релігійні, освітні та державні організації та відомства можуть надати інформацію, необхідну для започаткування діяльності фірми?
    - Які індивідуальні особи можуть надати допомогу в організаційних заходах?
    - Що характеризує економічний сектор, де я зираюсь діяти: спад чи піднесення?
    - Наскільки успішно функціонують у цьому секторі інші підприємства? Чому?
  - Персонал підприємства
    - Скільки працівників потребуватиметься і коли?
    - Яку кваліфікацію вони повинні мати?
    - Як я зираюсь знаходити потрібних людей?
    - Яку платню вони отримуватимуть?
    - Чи існують якісь встановлені державою пільги чи податки, які поширюються на працівників моєї фірми?
  - Продукція/послуги
    - Яку продукцію/послуги реалізовуватиме підприємство? (Якщо маєте декілька найменувань, розпишіть кожне окремо).
    - Хто є головними постачальниками для підприємства?
    - Якими є хіні вимоги до оплати?
    - Які конкретні потреби споживачів задоволятьиме моя продукція/послуги?
    - Які ціни я встановлюватиму?
    - Чи є певні сезони, які характеризуються спадом або піднесенням підприємства?
    - Які унікальні особливості має моя продукція/послуги?
    - Чи буде мені потрібна реклама? Яка саме?
    - Чому споживачі купуватимуть мою продукцію/послуги?
    - Який прибуток принесе підприємство?
  - Споживачі
    - Хто є «типовими» споживачами?
- Де їх можна знайти?  
Чи будуть вони звертатись до мене, чи я мушу виходити на них сам?  
Які відстані вони згодні долати, аби придбати мою продукцію?  
Які відстані доведеться долати мені, щоб реалізувати свою продукцію?  
Яка загальна кількість потенційних споживачів на території у межах цієї відстані?  
Яка частка потенційних споживачів на даній території віддаватиме перевагу моїй продукції, а не продукції моїх конкурентів? Чому? (Помножте загальну кількість потенційних споживачів на процентну частку тих, хто, на вашу думку, купуватиме вашу продукцію, щоб отримати уяву про число саме ваших споживачів.)  
Чи буде мое підприємство орієнтуватись на регулярних споживачів, чи на одноразові операції? Яким буде процентне співвідношення цих напрямків?  
Скільки разів протягом року буде купувати мою продукцію середній споживач?  
Яку суму грошей витрачатиме такий споживач на мою продукцію? (Перемножте числа з двох останніх відповідей, щоб отримати суму, яку середній споживач витрачатиме на вашу продукцію щороку. Чи здається вам це число обґрунтованим?)
- Місцеположення  
Де знаходитьться моя фірма? Чи це є добрим місцем?  
Чи розташовані поруч інші фірми, які можуть допомогти залучити споживача?  
Яку площа треба мати для підприємства? Коли виникне необхідність розширення?  
У якому стані знаходяться будинки та навколоишня місцина?  
Чи потрібен буде ремонт приміщень? У скільки обійтеться такий ремонт?  
Чи варто укласти угоду про довгострокову оренду, чи доцільніше орендувати приміщення помісячно? На яких умовах та за якою ціною надається оренда?
- Особисте фінансування  
У яку суму можна оцінити вартість всіх активів, якими я володію?  
Скільки коштів чи заощаджень я маю?  
У яку суму оцінюються мої борги?  
Скільки я витрачу на свої потреби щомісяця?  
Яку суму для себе очікую від власного підприємства?  
Як я планую сплачувати свої рахунки, якщо протягом певного періоду моя фірма не буде приносити прибутку?  
Чи я буду одноосібним власником підприємства, чи мені буде потрібен партнер або інший інвестор?
- Час  
Скільки часу я планую працювати на свою фірму щотижня? Щомісяця?  
У які години доби я планую бути зайнятим на роботі?

розширяють свою географію, зокрема, звертаючи погляди на країни Латинської Америки, особливо Мексику, а також Азію та Європу. Окрім цього, ліцензіарі франшиз також уважно розглядають можливості та перспективи налагодження діяльності у країнах Центральної та Східної Європи і колишнього Радянського Союзу.

## У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ПРИНЦІП ФРАНШИЗІ

Власне кажучи, франшизу не можна назвати специфічним видом бізнесу. Це скоріше спосіб підприємництва, який можна прикладати до будь-якого сектора економіки. Принцип її полягає у тому, що ліцензіат франшизи робить ліцензіару початковий внесок і надалі відраховує певний відсоток з прибутку за право вести франшизу справу на обумовленій території.

Нині франшизи діють у приблизно 60 секторах економіки. Серед найпопулярніших видів індустрії, які розвиваються найвищими темпами, можна назвати ресторани, фірми, які займаються ремонтом приміщень, чисткою килимів, бухгалтерським обліком, рекламним бізнесом, бюро послуг, поліграфічні та копіювальні підприємства, компанії, які спеціалізуються на торгівлі комп'ютерами та готовим одягом.

Найшвидше зростає кількість франшиз, організованих на засадах так званих стандартних угод, згідно з якими ліцензіар франшизи надає ліцензіату право використання фірмової назви, додаючи при цьому повну форму плану діяльності, що являє собою стандартну і докладну методику управління та ведення справ, і забезпечує доступ до джерел постачання та рекламної діяльності, підтримуваної компанією.

Згідно з висновками експертів, перш ніж придбати франшизу, необхідно з'ясувати для себе та обміркувати такі питання:

- який досвід треба мати, щоб вести франшизу справу;
- походження, історія та фінансове становище фірми, що ліцензує франшизу та її керівництва;
- як ідуть справи в інших ліцензіатів цієї ж франшизи;
- в яку суму обійтеться купівля франшизи, враховуючи розмір майбутніх роялті;
- на яку фінансову та організаційну допомогу збоку ліцензіара можна розраховувати;
- яку продукцію чи послуги потрібно буде купити у ліцензіара;
- які видатки та строки передбачені контрактом;
- на яких умовах буде поновлений чи розірваний контракт про франшизу.

## ЯК СТВОРИТИ СВОЮ ФРАНШИЗУ

Франшиза є не тільки одним із способів започаткування своєї справи, а й досить недорогим та простим засобом розширення масштабів вашої фірми. Втім, для того, щоб франшиза успішно функціонувала, слід переконатись, що вона відповідатиме певним обов'язковим умовам. Підприємство повинно характеризуватись такими спроможностями:

- приносити такий доход, якого б вистачало для сплати роялті і для забезпечення власного прибутку;
- бути легко репродуктивним;
- задовольняти потребу в продукції або послугах, на які може бути попит в інших регіонах країни;
- мати такий характер, щоб дозволяв іншим опанувати особливості організації та керівництва.

Окрім дотримання зазначених умов, доцільно створити та випробувати в реальній дії прототип магазину або фірми, де можна було б перевірити можливості подолання проблем, пов'язаних із повсякденною діяльністю та збутом.

## ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД: ФРАНШИЗА ЯК ЗАСІБ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

За короткий строк фірма «Блокбастер відео» перетворилась на одного з лідерів у своєму бізнесі завдяки стратегії, яка стала дуже поширенюю і принесла успіх багатьом компаніям. Фірма спромоглась змінити зasadничі характеристики своєї індустрії – прокату відеокасет – завдяки ретельно розробленому плану фінансових та маркетингових заходів, що його головною метою було переворити компанію в організацію національного масштабу.

На час створення «Блокбастер відео», прокат відеокасет був відносно новим напрямком бізнесу, яким займались, як правило, невеличкі місцеві фірми. Задум «Блокбастера» полягав у тому, щоб створити компанію національного значення, яка, спираючись на свою досвідченість у маркетингу, визнану фірмову назву та масштаби діяльності, займатиме для своїх магазинів найвигідніші місця і пропонуватиме клієнтам багатий вибір відеострічок. Для втілення цієї стратегії було вирішено поєднати франшизу, магазини, якими володіла компанія, та викуп діючих місцевих фірм (зберігаючи при цьому керівництво цих фірм).

Прагнучи довести свою відмінність від конкурентів, де клієнт міг взяти касету на одну добу, «Блокбастер» встановив строк прокату касет три доби. Завдяки створенню комп'ютерної бази даних компанія полегшила та прискорила обслуговування клієнтів з одного боку, а з другого уможливила щоденне отримання більш точної та оперативної облікової інформації.

Перший магазин «Блокбастер» відкрився у 1985 році, а вже через три роки під цією назвою діяла найбільша мережа прокатних пунктів у країні. У 1993 році фірмі належало 3100 магазинів, а прибуток від їх діяльності склав 2 мільярди доларів.

*Закріпивши своє лідерство на відеоринку, керівництво фірми вирішило урізноманітнити джерела свого прибутку, не залишаючи при цьому провідного напрямку бізнесу – роздрібного продажу продукції індустрії розваг. У 1992 році компанія додала до своєї діяльності музичний бізнес, придбавши дві регіональні мережі магазинів звукозаписів. Наступного року у власність «Блокбастер» перейшла частка власності кіностудії та студії телепрограм, що не тільки підняло прибуток фірми, а й розширило можливості збільшення свого репертуару за рахунок фільмів з відеотек цих студій. Окрім цього, «Блокбастер» володіє певною часткою активів мережі дитячих атракціонів. Така стратегія уroz-майтнення активів та джерел прибутку страхує компанію від дій змін, які можуть статись на ринку відеопрокату.*

### **ЕТАП ФІНАНСУВАННЯ: ВАШ БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ЗНАРЯДДЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ**

Наступним етапом у процесі підготовки бізнес-плану є перекладання відповідей на вищезазначені головні питання на мову фінансового прогнозування, що дозволить вам оцінити та з'ясувати для себе потенціал вашого підприємства. Готуючи бізнес-план, слід водночас розробити декілька варіантів прогнозів та фінансових звітів. Це допоможе вам оцінити розмір видатків на розпочинання діяльності; який очікуваний оборот і оперативні витрати супроводжуватимуть вашу діяльність щомісяця; і на які прибутки – або й збитки – ви можете розраховувати на підставі оцінок, зроблених у бізнес-плані.

Поки що всі цифри, якими ви оперуєте для оцінки обсягу збиту, оперативних та інших видатків, являють собою припущення та розрахунки. Тому настільки важли-

вим є якомога більше аналітичної роботи провести саме на цьому етапі, готуючи бізнес-план. Нижче наводяться формули, які у сполученні з добре обґрутованими фінансовими оцінками служать могутнім знаряддям планування прибуткового підприємства.

### **ПЕРШИЙ ЕТАП: ЯК ШВИДКО ВІЗНАЧИТИ, ЧИ ВАША ІДЕЯ є ФІНАНСОВО ПЕРСПЕКТИВНОЮ**

У вас є якась ідея, яка, на вашу думку, забезпечить вам непогано заробити. Одним з найкращих способів оцінити потенціал такої ідеї є проведення аналізу беззбитковості, порівнюючи величину очікуваного обороту з прогнозованою загальною сумою видатків за перший рік діяльності підприємства. З цією метою слід проаналізувати такі показники вашої компанії:

- прибуток від обороту: загальна сума коштів, отриманих від щомісячного обороту впродовж першого року;
- постійні видатки: іноді вони ще називаються «накладними» витратами, тобто рахунки, які вам доводиться сплачувати щомісяця – наприклад, орендна платня – незалежно від того, наскільки успішно функціонує ваше підприємство;
- валовий прибуток від кожної операції продажу: сума коштів, яка залишається у вас відожної операції продажу після віднімання величини, необхідної для виробництва чи купівлі проданого найменування;
- прибуток від беззбиткового обороту: сума коштів, яку підприємство використовує для сплачення рахунків, вилучивши ці кошти з прибутку від обороту.

**Прибуток з обороту.** Вашим першочерговим завданням є визначити, яким, на вашу думку, буде загальний оборот протягом першого року економічної діяльності вашого

підприємства. Можливо, що прогнозування величини обороту стане для вас найскладнішою частиною складення бізнес-плану. Нехай ваш прогноз ґрунтуються на реалістичних оцінках, а не на бажаних показниках, чи на тому мінімумі, який ви визначили як достатній, аби не дати вам збанкрутити.

На підставі інформації вашого бізнес-плану складіть список усіх головних видів продукції та послуг. Помножте ціну, яку ви призначатимете за кожний пункт цього списку, на кількість цих найменувань, яку ви розраховуєте продавати щомісяця; потім складіть отримані результати в окремій колонці, щоб обрахувати прогнозовану величину обороту протягом першого року. «Ціна» х «Загальна кількість найменувань» = «Прибуток з обороту».

**Постійні видатки.** Величину, що характеризує зменшення видатків, можна визначити, як різницю між успіхом та фіаско вашого підприємства. Складіть список витрат, яких ви зазнаватимете щомісяця. Ці постійні видатки або оперативний прогноз визначатимуть ваші накладні витрати – тобто суму, яку фірма щоденно повинна виділяти на сплату основних рахунків, перш ніж робити будь-які інші відрахування, у тому числі на вашу власну компенсацію. Якщо ви маєте намір самому собі сплачувати заробітну платню, або виділяти певну частку коштів на особисті витрати, вкліюйте ці відрахування у ваші постійні витрати. Окрім цього, стаття постійних витрат повинна включати такі заплановані видатки, як, наприклад, реклама, причому розмір цих витрат може бути різним для кожного конкретного місяця. Обрахуйте річну суму видатків на такі «різні» пункти на підставі місячних величин: складіть список всіх статей постійних витрат із вказанням їх розміру на місяць, а потім по-

множте їх на 12, що дасть вам суму за рік.

Розглянемо приклад магазину готового одягу, який належить жінці на ім'я Майра. (Див. таблицю 1 нижче).

ТАБЛИЦЯ 1

**Прогнозовані щомісячні постійні витрати магазину готового одягу Майри**

Оренда та експлуатаційні видатки	\$ 350
Заробітна платня (один працівник)	250
Комунальні платежі	80
Реклама	100
Телефон	60
Витратні матеріали та реманент	90
Страхування	100
Транспортні видатки	70
Безнадійні борги	90
<b>Усього</b>	<b>\$ 1 190</b>

Якщо виходити з оцінок Майри, у неї повинно залишитись 1190 доларів на покриття постійних витрат після віднімання вартості суконь, що їх продаж становитиме її очікуваний щомісячний оборот. Це означає, що річна сума витрат складе 14 280 доларів ( $1190 \times 12$ ). Оскільки вона не включила свою заробітну платню у цей список, то вона повинна передбачити її величину, якщо тільки у неї немає іншого джерела доходу.

**Валовий прибуток.** На підставі проведеного Майрою аналізу її треба закупити у місцевого постачальника сукні вартістю в 12 доларів, які вона планує реалізовувати у своєму магазині. Продажна ціна цих суконь буде вдвічі перевищувати їхню вартість. Таким чином, за продажної ціни в 24 долари вона матиме 50 відсотків валового прибутку (вартість найменування, поділена на продажну ціну). Майра розраховує, що її вдастся продати 1000 суконь

протягом року, що принесе їй усього 24 000 доларів за перший рік («Загальна величина прибутку з обороту» = «Загальна кількість проданих найменувань» х «Продажна ціна».) Якщо виходити з цього, то її валовий прибуток за перший рік становитиме 12 000 доларів («Валовий прибуток» = «Загальний оборот» – «Прямі видатки»). (Див. таблицю 2 нижче).

ТАБЛИЦЯ 2

**Розрахунок валового прибутку для магазину готового одягу Майри**

Середня вартість однієї сукні	\$ 12
Середня продажна ціна	24
Загальний обсяг реалізації (1000 суконь)	24 000
Валовий прибуток за рік («Продажна ціна» мінус «Загальна величина прямих витрат»)	\$ 12 000

Таку приблизну оцінку валового прибутку можна прикладати майже до будь-якого малого підприємства.

**Прибуток від беззбиткового обороту.** Якщо ви визначили розмір щомісячних постійних витрат і середню величину валового прибутку на кожну операцію продажу, ви можете обрахувати рівень прибутку, на який повинно виходити ваше підприємство щомісяця, щоб не залишитись у мінусі або щоб сплачувати свої щомісячні рахунки.

Для цього вам слід ще раз звернутись до визначених вами показників очікуваних постійних витрат та валового прибутку. Поділіть постійні витрати на процент валового прибутку («Постійні витрати»/«Процент валового прибутку» = «Прибуток від беззбиткового обороту»).

Наприклад, оборот у Майриному магазині повинен приносити 2380

доларів на місяць, щоб бути беззбитковим ( $\$1190/0,5 = \$2380$ ). На підставі прогнозованих величин постійних витрат та обороту Майра може очікувати збитки в розмірі 2280 доларів протягом першого року (річний валовий прибуток у межах від 24 000 до 26 280 доларів постійних витрат плюс вартість проданих товарів).

Виходячи з такого приблизного оціночного аналізу, Майра може вирішити для себе, що продаж суконь не приваблює її. Але якщо вона все ж таки зацікавлена в ньому і вважає, що просто треба як слід його організувати, вона може ще раз піддати ретельному аналізу свій план. У неї є декілька варіантів: щоб підняти рівень прибутку, знайти можливість збільшити продаж суконь і додати до свого асортименту інші найменування; скоротити свої постійні витрати; підняти ціну, аби збільшити процент валового прибутку; або ж знайти постачальника, в якого можна купувати товар дешевше.

**ДРУГИЙ ЕТАП:  
ДОВГОСТРОКОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ**

Завершивши розробку приблизного аналізу беззбитковості на період одного року, беріться за більш детальний прогноз на більш тривалу – трирічну – перспективу, що допоможе вам правильно спланувати діяльність вашого підприємства.

Користуючись стандартними формами та рекомендаціями, що містяться у Додатку, обрахуйте, у скільки обійтеться розпочинання діяльності підприємства; скільки становитимуть постійні витрати, пов'язані з веденням справи, незалежно від показників обороту; проведіть аналіз прибутковості та збитковості і аналіз потоку коштів. Таке дослідження допоможе вам визначити, на який прибуток (або збитки) від діяльності підприємства

## **П'ЯТЬ ЗАПИТАНЬ, ЯКІ ОБОВ'ЯЗКОВО СТАВЛЯТЬ ВСІ, ДО КОГО ВИ ЗВЕРТАТИМЕТЕСЬ ЗА ФІНАНСУВАННЯМ... І НА ЯКІ ВАМ ОБОВ'ЯЗКОВО ДОВЕДЕТЬСЯ ВІДПОВІДАТИ**

Незалежно від того, чи ви прагнете збільшити свій акціонерний капітал, чи хочете позичити гроші у ваших родичів та друзів, або потенційних інвесторів, всіх іх будуть цікавити відповіді на деякі основні питання. Для того, щоб збільшити свої шанси на отримання грошей із зовнішніх джерел фінансування, ви повинні бути готові до відповідей на ці питання. Ось вони:

- Яку суму грошей ви потребуєте? Конкретно називіть суму, необхідну вам для відкриття свого підприємства; скільки своїх власних коштів ви вкладаєте у нього; і що потрібно для того, щоб отримати гроші з інших джерел.
- На що ви плануєте використати ці гроші? Саме тут вам стане в пригоді ваш бізнес-план, щоб показати інвесторам, що ви повністю усвідомлюєте свої дії.
- На який строк вам потрібна жадана сума? Ваші фінансові прогнози та розрахунки допоможуть вам визначити реалістичні строки повернення позики.
- Як ви збираєтесь повернати позичені гроші? Знову ж таки, ваш план допоможе продемонструвати, що гроші підуть на організацію економічно успішної фірми.
- Що буде, якщо вам зашкодять неприємні несподіванки, або якщо ваша фірма зазнає краху? Тут вам допоможе ваш план дій у непередбачених ситуаціях, який засвідчить, що ви обміркували можливі проблеми і знаєте, як будете їх долати. У найгіршому випадку, цей план дає характеристику вашого майна, яке ви змушені будете продати, аби повернути позику.

можна розраховувати, ґрунтуючись на вартості продажу вашої продукції чи послуг.

Ці розрахунки також допоможуть вам оптимізувати процес ведення справ на підставі порівняння прогнозованих і реально досягнутих результатів, і зосередити увагу на цілях і пріоритетах. Наприклад, які наслідки матиме тактика продажу більшої кількості найменувань за нижчою ціною, і які – продаж малих обсягів, але за дорожчою ціною?

Готуючи свої фінансові прогнози та звіти, зважайте на те, що термін «прибуток» не означає «гроші». Часто ці два поняття можуть замінити одне одного, але той факт, що ваша фірма є прибутковою, не обов'язково означає, що маєте достатньо готівкових коштів, аби сплачувати свої рахунки.

«Прибуток» здебільшого є бухгалтерським терміном, який

враховує безнадійні борги ваших клієнтів; вартість будь-яких ваших матеріальних активів; а також амортизацію. Амортизація являє собою статтю видатків, яку держава дозволяє фірмам вираховувати із суми податків (навіть якщо вони нічого не витратили), щоб компенсувати знос обладнання та інших основних фондів та зниження їхньої вартості. Такі фактори можуть підвищити ваш «прибуток», але не матеріалізуються у конкретні гроші.

Саме тому так важливо мати графік потоку коштів. Цей графік допоможе вам оцінити, коли можна очікувати спад надходжень – навіть якщо ваша продукція реалізується добре – і визначити, як найефективніше розпорядитися грошима, які надходять на рахунки вашої фірми та списуються з них.

## **ФІНАНСУВАННЯ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА: ДЕ ЗНАЙТИ ГРОШІ НА ПОЧАТОК ДІЯЛЬНОСТІ?**

Визначивши, якою справою ви займатиметесь, і яка сума вам потрібна на фінансування стартових та оперативних видів діяльності, ви повинні відповісти на наступне питання, а саме: де взяти гроші на реалізацію ваших задумів?

Найбільш поширеними джерелами фінансування стартових видів діяльності малих підприємств є такі:

- особисті заощадження власника;
- гроші, отримані від друзів та родичів;
- гроші від індивідуальних інвесторів.

Джерела фінансування більшості нових підприємств – то здебільшого заощадження самого власника та ще, можливо, гроші, які позичать родичі й друзі. Сторонні особи допомагають фінансувати розвиток діла, або стаючи його пайовими власниками – купують частку в компанії і її майбутніх прибутках (*акційний капітал*), або позичаючи вам певну суму, що якось згодом належить повернути з відсотком – платою за кредит (*борг*).

Інвестори-акційники, трапляється, беруть активну участь – як справжні партнери – у оперативній діяльності підприємства, а буває, що ні. Пам'ятайте: хто позичає або вкладає гроші в розвиток вашого діла, щиро цікавиться, чи ви коло нього добре ходите, і, не виключено, бажатиме своє слово мовити, коли ви ухвалюєте управлінські питання. Що на це скажете?

**Заощадження.** Головний складник бізнес-плану визначається обсягом заощаджень, потрібних, аби започаткувати нове підприємство, та способом, у який збиратимуться кошти. Починайте з уважного

## НАВІТЬ НАЙДРІБНІШІ ПОЗИКИ МОЖУТЬ КАРДИНАЛЬНО ЗМІНИТИ СИТУАЦІЮ

Для багатьох людей з країн, що розвиваються, та колишніх комуністичних держав, які зайняті власною справою або є потенційними власниками підприємств, навіть найдрібніші позики можуть змінити ситуацію, якщо перед ними стоять альтернатива: відкривати своє підприємство чи ні, розширювати справу чи ні? Втім, оскільки часто такі люди не мають серйозних заставних активів або позитивного досьє позичальника, і потребують досить незначних сум, більшість комерційних банків не вважають вигідним для себе надавати їм кредити.

Однак, багато хто з таких цілеспрямованих підприємців знаходять альтернативні джерела утворення необхідного капіталу. Так звана концепція «мікро-кредитування підприємств» стає дедалі популярнішою у колах міжнародних приватних та державних організацій економічного розвитку. Праюючи через створену мережу дочірніх фірм, ці мікро-кредитори надають дуже дрібні та короткострокові позики – здебільшого з ринковою процентною ставкою – особам, які, можливо, до того ніколи й не були в комерційному банку.

«Ми не займаємося благодійництвом», – говорить Габрієла Романов з приватної групи економічного розвитку «Аксайон інтернейшнл», яка розташована в США, але діє в країнах Латинської Америки та Карибського басейну. «Ми не роздаємо субсидії наяві та направо. Ми надаємо позики з комерційними ставками місцевого ринку тим людям, які без нас не знайшли б для себе джерела фінансування.» Наприклад, у 1990 році «Аксайон інтернейшнл» надала кредитів у загальній сумі на 38 мільйонів доларів 67 000 малим сімейним підприємствам у 14 країнах. Середня величина позики складала приблизно 300 доларів із терміном повернення у три місяці, причому 98 відсотків усіх позик були повернуті повністю та вчасно.

Десять років тому Теофіло Розаріо, що живе у Домініканській Республіці, взяв кредит у сумі 100 доларів для закупівлі устаткування, необхідного для його одноосібного підприємства по виготовленню керамічних

виробів. Вчасне повернення позики через 15 днів дало йому право взяти наступний, але цього разу вже більший кредит. Зараз, після десяти років та багатьох мікро-кредитів, на підприємстві Розаріо працює вже 30 чоловік, а сама фірма є одним з найбільших виробників керамічної продукції в країні.

Концепція мікрокредитування поширилась практично на всі регіони світу. Одним з пionерів та найвідоміших представників цього напрямку бізнесу є Грамін-банк з Бангладеш, що його клієнтура налічує понад 200 000 позичальників – головним чином жінки, які займаються рукодільним промислом у своїх сільських хатах. Їхній успіх ґрунтується на політиці банку, згідно з якою для отримання кредиту позичальник мусить створити так звану «групу солідарності» з чотирьох-шести інших підприємців або фірм, що колективно підписують контракт. Такий колективний підпис накладає на них однакову юридичну відповідальність за повернення кожного індивідуального кредиту, а у випадку непогашення заборгованості всі вони позбавляються права на подальші позики.

Хоча більшість мікро-кредиторів контролюється неприбутковими чи державними організаціями, до цієї ідеї дедалі уважніше придвиляються комерційні структури. У 1992 році в Ла-Пасі відчинив свої двері для підприємців приватний комерційний банк «Банко солідаріо С.А.» («БанкоСол»), заснований одним з найуспішніших бізнесменів Болівії Фернандо Ромеро. Ромеро вважав, що ринок створює сприятливі засади для кредитування бідних та дрібних фірм – те, від чого традиційно відмовлялись банки, і на чому гріли руки «кредитні акули», які вимагали на свої позики людоїдські проценти.

«Це новий підхід до економічного розвитку, – говорить Ромеро. – Ми не можемо більше миритися з традиційною практикою залежності. Ми повинні створити інституції, які спроможні самостійно забезпечувати себе. Це є перебудова на наш кісталт».

аналізу власні фінанси. На аркуші паперу напишіть, скільки ви торік дістали (дохід) і з яких джерел. Відтак перерахуйте усі статті типових видатків на життя, як-от: житло, їжа й дозвілля. Тепер, аби визначити можливі заощадження, відніміть суму своїх особистих видатків від доходу. Ще пильніше подивіться на ті витрати. Може, є непотрібні позиції, від яких легко відмовитися цілком або частково? А ви чи дружина ваша не могли б підшукати додаткову роботу, щоб збільшити доход? Як від цього змінилися б ваші потенційні заощадження за рік?

Потому складіть перелік усіх ваших *боргів*. Якщо, наприклад, купили будинок у набір, яка залишатиметься сума застави? Чи маєте ще не сплачені позики або іншу заборгованість?

Складіть ще один список, перевіривши в ньому все те у вашій власності (майно), що ви погодилися б продати, та реальну суму того, що розраховували б виручти за це. Визначте різницю, віднявши цю суму від того, що боргуете. Скільки б грошей так отримали додатково?

Припустімо, видатки «на життя» ви спромоглися зменшити, доходи збільшили, виплатити частину боргів і продати щось із свого майна – скільки б так довелося заощаджувати, аби зібрати досить грошей і відкрити власне діло? Якщо багато заощаджувати ви не в змозі або копичити кошти на відкриття діла довелося б задовго, то чи не вдастся хоч трохи ще зменшити розміри самої компанії? Може, вести справи просто з власної оселі? Може, попервах дасте собі раду без якогось устаткування? Може, не купувати за готівку геть нове обладнання, а взяти щось в оренду чи купити вживане? Упевніться лише, що через часті ремонти й виходи з ладу зужитих речей не станеться, що купити нові коштувало б вам, зрештою, дешевше.

Узагалі ж, якщо є хоч якась змога, фінансувати підприємство найкраще з власних заощаджень, бо тоді не треба сушити собі голову з виплатою позичок або мати турботу з зовнішніми інвесторами. Однак не вкладайте у діло всі свої заощадження відразу. Залиште трохи більше в резерві, ніж треба, за вашими підрахунками, на випадок, якщо доведеться розв'язувати непередбачені проблеми або робити додаткові видатки.

**Родичі й друзі.** Добрим джерелом фінансування нової компанії або отримання короткотермінових позик, коли ви вже заснували свій бізнес, можуть бути ті, хто вас знає краще за інших. Родичі і знайомі, мабуть, зголосяться вам допомогти охочіше за банківника, та хоч би й так – будувати з ними стосунки слід по-діловому. Позайомте їх з бізнес-планом. Як і перед іншими інвесторами, не перевільшуйте своїх можливостей, планів або власної впевненості в успіхові справи.

Якщо вони ладні надати вам фінансовою допомогою, укладіть про це письмову угоду. Не злостіться також, якщо в ній вам відмовлять – сприйміть це як належне, подякуйте за охоту вас вислухати і виразіть на розвідку іншого потенційного джерела.

**Неформальні інвестори.** Будь-де серед загалу можна відшукати солідних комерсантів, людей вільного фаху та службовців на керівних щаблях, у яких знайшлися б кошти вкласти в цікаву ідею. Ці інвестори скоріше пристануть на угоду, якщо йдеться про знайомого їм підприємця або когось, хто дасть йому заруку, і якщо їм дещо відомо, теоретично або з досвіду, про діло, яке намірився заснувати той підприємець. Пригадайте всіх тих, хто відповідає цим критеріям,

розширіть список іменами осіб, які вам можуть порадити ваші приятелі.

Упоравшись із цим, спробуйте встановити контакт з людьми, переліченими в списку – починайте згори. Якщо вам трапився хтось, з ким ви знайомі – скажімо, виконували те чи те завдання на теперішній роботі або просто були підлеглим, попросіть призначити зустріч, під час якої ви могли б розповісти про задумане. Якщо тій людині про вас особисто не відомо нічого, зверніться до спільногоЗнайомого, щоб вас представив.

Перед бесідою визначте, яка ваша мета. Скільки вам треба грошей, щоб розпочати справу? Ви волієте отримати позику чи здобути партнера, який володітиме часткою у фірмі та діставатиме відповідний прибуток? Яку частку ви згодилися б продати? Який відсоток з позики ви дозволили собі виплатити? Пам'ятайте: інвестори звичайно тримаються остроронь від оборудок, коли підприємець не має наміру ризикувати власними грошима, тож облиште надію, що хтось фінансуватиме вашу комерцію цілком. Подумайте також, чи не могли б інвестори на додачу до грошей або й замість них допомогти вам в управлінні.

Якщо вам дадуть відкоша, поцікавтесь їхньою думкою про ваш план, запитайте їхньої поради, як його можна було б удосконалити. Може, вони порекомендують ще когось, хто зацікавився вашою ідеєю, і представлять вас цій особі?

**Банки.** Позику, щоб заснувати нове діло, отримати від більшості банків дуже важко. З властивою їм консервативності, банки воліють давати в борг більші суми грошей міцним фірмам із бездоганним досвідом позичальника та під заставу, яка б забезпечила безсумнівне погашення боргу.

А втім, є шляхи, як здобути репутацію надійного боржника і встановити робочі відносини з банком, які слугували б розширенню вашої діяльності. Одним з них є відкриття банківського рахунку. Робіть регулярні внески на такий рахунок. Навіть якщо гроші і не потрібні, принаймні через рік просіть під заставу коштів на вашому рахунку невеликої позики, повернути яку ані трохи не сумнівається. Оскільки ця позичка повністю забезпечена, банкові не буде рації вам не позичити грошей. Виплатіть борг вчасно чи, якщо є можливість, навіть раніше, ніж настане час його повернати. Це допоможе вам зажити доброї слави як позичальників. Пізніше, коли вам справді знадобиться кредит, щоб придбати обладнання чи матеріальні запаси, повторіть цю ж процедуру. Та й цього разу, втім, будьте певні, що зможете повернути позичене.

**Інші джерела.** Якщо у вас є потреба придбати обладнання, дізнайтесь у продавця, чи не дозволить він його купити на виплату. Це вивільнить оборотний капітал і покращить ваш потік готівки. Гуртовики і постачальники здебільшого вимагають у нових компаній оплати за фактром. Ну ж, чи не вдастся вам їх умовити виставити вам рахунок за товари, який ви сплатили б протягом 10–60 днів після доставки. Частенько саме постачальники ваші виявляються найбільшим джерелом кредиту, тож візьміть собі за правило сплачувати по їхніх рахунках, щойно прийде час – ані на день пізніше.

Ще одним джерелом фінансування, скористатися яким хоч і важче, але спробувати все ж варто, є ваші майбутні замовники. Ви, скажімо, маєте намір виготовлювати і реалізувати якісні товари із шкіри – жіночі сумочки і взуття. Вирішивши, скільки вам буде

потрібно, щоб заснувати компанію, і почім продаватимете свій товар, пошукайте потенційних замовників, які б розмістили попереднє замовлення і заплатили вам наперед за усю партію чи хоч би її частину. Наприклад, продавши 20 сумочок за 20 доларів кожна, отримуєте 400 доларів. Якщо ж собівартість виготовлення однієї сумочки складає лише 10 доларів, то дістаєте змогу вклести в розгортання діла 200 доларів.

**ЗАВОДИМО КНИГИ:  
СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ**  
Вести повний і точний облік грошей, які становлять доход фірми і її витрати – це одне з найголовніших ваших завдань. Справний комплект облікових книг постачає вам фінансові дані, які ви потребуєте, щоб вести діло. Комплект таких книг вам також знадобиться для підрахування податків та дублювання цифрових відомостей.

Жодний малий бізнес не досягне успіху, коли його власник не матиме уяви про те, як ідути справи. Саме через слабенький фінансовий облік зазнає краху багато невеликих фірм. Не можна покладатися тільки на те, що зможете все «тримати в голові» і, «кинувши погляд», знатимете, добре ведеться підприємству чи погано. У вашому ресторані яблуку, може, ніде впасті від замовників, і в касі повно готівки, проте якщо ви не знаєте *достеменно* своїх щомісячних експлуатаційних витрат, то хто знає, чи не втрачаете на кожній порції, замовленій відвувачем. Якщо нічого не міняті, тоді що комерція жвавіша, то швидше ви збанкрутієте.

Втім, не слід журистися, адже створити систему бухгалтерського обліку на малому підприємстві – штука не надто мудра. Здебільшого малому підприємству вистачить для початку і простої бухгалтерії. Розширюючи операції, згодом можна

перейти до складнішої методи бухгалтерського обліку за так званим подвійним записом.

Спочатку вам знадобиться комплект книг прибутків-витрат – журналів, куди записуватимете свої фінансові дані. Якщо своїм клієнтам пропонуєте кредит, доведеться вести облік і тут. Коли наймаєте працівників, заведете облік заробітної плати. Не забувайте, що записувати і аналізувати такі дані не так складно. З облікових записів згодом братимете різноманітну інформацію, необхідну для складання фінансових звітів та прогнозів, без яких не можна управляти фірмою. У Додатку вміщуємо зразки записів і звітів. Їх, звичайно, можна пристосувати для конкретних потреб.

**Перший крок:** Відкрийте корпоративний чековий рахунок. Це допоможе вам слідкувати за своїми банківськими операціями. Особисті фінанси тримайте окремо від фінансів компанії. Користуйтесь рахунком фірми тільки для того, щоб сплачувати по її рахунках і класти на нього всі доходи від діяльності підприємства. Якщо вам конче потрібна готівка, випишіть чек на її отримання і обов'язково зазначте, на що цю готівку було використано. Якщо з якоїсь причини не можете відкрити чековий рахунок, держіть квитанції і виторг у безпечному місці. Щоразу, як звідти берете гроші чи туди вкладаєте, робіть відповідний запис – і не забувайте пояснити мету.

**Другий крок:** Вирішіть, яку методу реєстрації операцій ви повинні застосовувати – касову чи кумулятивну. Більшість невеликих фірм віddaє перевагу касовій. Якщо речі, потрібні для роботи фірми, ви не купуєте в набір, не ведете облік матеріально-товарних запасів і не працюєте з замовниками в кредит, мабуть, виберете касову методу. У

такому разі проводка доходів фірми здійснюватиметься після отримання грошового платежу від замовника, а видатки реєструються, коли ви сплачуєте по рахунках.

Загалом, реєстр за однієї системи майже такий самий, що й за іншої. Втім, користуючись кумулятивним способом обліку, відбивати операцію – якщо ви, скажімо, у червні продаєте щось у кредит замовникі, а він здійснить платіж тільки в серпні – доведеться в прибутковій частині за червень. Так само, якщо ви у квітні придбаєте якесь начиння, платити за яке постачальник вам дозволяє аж у червні, запис про відповідну витрату треба позначити квітнем.

**Третій крок:** Ведіть письмовий облік усіх продажів. Якщо їх обсяг низький чи середній, щоб реєструвати кожну операцію, можете виписувати квитанції власноручно або придбати готову квитанційну книжку чи бланки рахунків-фактур. На кожній квитанції чи бланку зазначте ім'я замовника, дату, називу товара і його ціну (податок з обороту також, якщо він стягується). У разі продажу в набір, позначте рахунок-фактуру словом «кредит» і датою, коли його буде сплачено. Усі фактури нумеруйте по порядку, щоб легше було їх відшукати. Один примірник віддайте замовникові, а другий залиште собі для обліку. Якщо щоденна кількість операцій продажу значна, треба мати касовий апарат.

**Четвертий крок:** Підсумуйте щоденний виторг готівкою і внесіть його до реєстру прибутків. Це просто окрема облікова книга, яку ви ведете, щоб була змога слідкувати за своїм оборотом. Можна придумати форму власного реєстра або купити готовий. У такій книзі на кожний місяць треба відвести окремий робочий аркуш, а в ньому

Книга прибутків за квітень				
Дата	Період обороту	Оборот, що підлягає оподаткуванню	Податок з обороту	Загальний обсяг обороту
1.		173,24	10,39	183,63
2.		217,36	13,04	230,40
3.	закрито			
4.		162,77	9,09	171,86
<b>Всього за місяць</b>	—	—	—	—

відбивати, скільки продано щодня, щотижня і щомісяця, не забуваючи зазначати і стягнутий податок з обороту. Такий реєстр розповість вам згодом, коли протягом року комерція млява, а коли жвава, допомагаючи плануванню.

Типова книга прибутків розлінована на рядки відповідно до кількості днів місяця і колонки, де реєструється оборот і suma податків з обороту, яку ви стягли. Якщо бажаєте, можете модифікувати книгу таким чином, щоб було зручно заносити дані про кожний вид продукції. (Зразок реєстра дивіться вище).

Обов'язково перевіряйте свої підрахунки. Суми підподаткового обороту і податків з обороту разом мусять дорівнювати зазначеному вами загальному оборотові. Записи в реєстрі робіть олівцем, аби не важко було витерти якусь помилку. І продажні квитанції зберігайте принаймні три роки, щоб у разі потреби їх можна було перевірити.

Якщо ви чимало продаєте в набір (кредит), треба мати також і книгу клієнтського кредиту. У ній зробіть шість колонок: дата продажу, ім'я клієнта, номер рахунку-фактури, загальний обсяг обороту, дата сплати по рахунку, а також місце для нотаток, які часом

доведеться вносити. На квитанції обов'язково зробіть позначку – «у кредит». Коли рахунок врешті сплатятъ, перенесіть суму з дебіторської книги до касової. Наприкінці року поміркуйте, які з не сплачених ще продажів у кредит можна вважати «безнадійними боргами» – такими, що вам не вдається отримати, і виправте підсумок.

**П'ятий крок:** Записуйте видатки компанії до окремого реєстру витрат. Занотовуйте до нього вартисть усього, що витрачається на ведення діла. Категорії цих видатків може бути хоч і кілька сотень. Визначте, які з них відносяться до головних, і на кожну категорію виділіть у книзі окрему колонку – наприклад, орендна плата, закупівля продукції, товарні запаси, транспорт тощо. Якщо той чи той видаток важко віднести до певної категорії, записуйте його до колонки «Різне». Так само, як і з книгою прибутків, у реєстрі видатків слід мати окремий аркуш на кожен місяць, де були б колонки для дати, способу платежу – готівкою чи в кредит, «ремітента» (того, кому ви платили), загальної суми заплаченого, номера (якщо є) рахунку-фактури постачальника і категорії видатку.

А ті, хто користується кумулятивною методою, запишуть тут загальну суму вартості обладнання або інших товарних позицій, яку вони сплачуватимуть частинами з дня придбання. Тому-то вам також потрібна книга рахунків до сплати. Записуйте до неї дату купівлі товару, назву постачальника і ціну. Реєструйте в ній кожний платіж і залишок до сплати.

Якщо на вас працюють наймані робітники, доведеться завести і реєстр заробітної плати.

**Шостий крок:** У кінці року підбийте загальний підсумок щомісячних прибутків і видатків. Як ішли справи?

#### **КОНКРЕТНИЙ ПРИКЛАД: «ВОЛ-МАРТ»**

Однією з фірм, про успіх яких нині складають історії, є «Вол-Март». За двадцять останніх років з невеликої сімейної фірми, що господарювала з мережею маленьких сільських крамничок у Арканзасі, виросла компанія, яка володіє понад 300 магазинами, загальний оборот яких становить майже 56 мільярдів доларів. Серед головних причин такого приголомшилого росту треба згадати стратегію «Вол-Марта» – спрямувати обслуговування на клієнтуру і терени, які відомі найдосконаліше. Власне, це й дозволило компанії стати, на думку деяких спеціалістів, збуварником у максимальній ніці.

«Волмартивська» комерція не має жодного стосунку до розкоші. Компанія пропонує за помірними цінами широкий асортимент одягу, різноманітних побутових товарів і техніки, що користується попитом серед пересічних американців з переважно робітничого середовища. Багато великих компаній у сфері роздрібної торгівлі цим ринком просто не цікавиться.

Серед інших, секрет величезного успіху «Вол-Марта» полягає в тому,

що компанія насамперед визначила, а потім заходилася енергійно опановувати ринок, який інші обмінули були увагою. Фірма зосередилася на будівництві густої мережі крамниць із ретельно визначеню спеціалізацією у невеликих містах і селищах, які торговельними компаніями більшого масштабу звичайно не обслуговувалися. Проти маленьких місцевих крамничок, «Вол-Март» змогла запропонувати ширший вибір товарів і часто за нижчими цінами. Водночас вона перебрала собі цей ринок від більших, краще забезпечених фінансами конкурентів, що переважно скупчувались у торговельних центрах регіонального значення.

Крім того, своєму успіхові «Вол-Март» частково завдячує розпорядницькому хистові засновника і колишнього президента компанії Сема Волтона, який помер 1992 року. Ледве не з самого початку Волтон підкреслював, що до найманих працівників – а їх тут називають «компаньйонами», треба ставитись як до партнерів директорату. Вважається, що компаньйони повинні нести достатню відповідальність і швидко знаходити вихід із скрутних обставин. За помилку їх не карають, коли, правда, це така перша. Компаньйонам, щоб ті могли діяти на власний розсуд, також надають підтримку і необхідну інформацію.

Будова компанії відбуває цю довіру до працівників. На відміну від більшості великих фірм, «Вол-Март» має горизонтальну організаційну структуру і мінімум адміністративного штату, що забезпечує гнучкіше реагування на зміни ринкової ситуації. Наймані працівники також можуть скористатися привабливою системою участі в прибутках, яка зацікавлює їх в економічних результатах діяльності компанії і спонукає до підвищення власної продуктивності.

Сем Волтон було казав: «Страшенно важливо кожного заанга-

жувати. Найцінніші протозиції нам подають наші продавці і комірники. Ми прагнемо, щоби кожен, хто тут працює, почувався переможцем. Ми хочемо, щоб робота приносила задоволення. Що більше людям до вподоби їхня робота, то натхненніше вони коли неї ходитимуть».

У царині менеджменту «Вол-Март» пишається комп’ютеризованою системою пошуку даних, яка застосовується в управлінні збитом і матеріальними запасами. Інформаційна система дозволяє директограм магазинів хутко реагувати на зміни ринку. Пильно слідуючи за поведінкою конкурентів, «Вол-Март», якщо ті рушать у наступ, здатен вжити заходів, аби дати відсіч.

Новаторством відзначається підхід «Вол-Марта» до роздрібної торгівлі і в його стосунках з виробниками та постачальниками, де разом з ними він виступає як партнер у спрямованій на потреби клієнта діяльності, що ставить за мету зменшити собівартість і вдосконалити обслуговування. Також компанія спромоглася перетворити колись антагоністичні відносини на партнерські. І знову, змінюючи характеристики ринку, компанія закладає підвалини свого успіху.

## ДОДАТОК

## ПРОГНОЗ ПРИБУТКУ З ОБОРОТУ

**Pík 1:** \_\_\_\_\_

	Місяць	Одниниць (де потрібно)	Прибуток
Місяць 1			Долари США
Місяць 2			
Місяць 3			
Місяць 4			
Місяць 5			
Місяць 6			
Місяць 7			
Місяць 8			
Місяць 9			
Місяць 10			
Місяць 11			
Місяць 12			
Всього за рік перший:			Долари США

**Pík 2:** \_\_\_\_\_

	Місяць	Одниць (де потрібно)	Прибуток
Місяць 13			Долари США
Місяць 14			
Місяць 15			
Місяць 16			
Місяць 17			
Місяць 18			
Місяць 19			
Місяць 20			
Місяць 21			
Місяць 22			
Місяць 23			
Місяць 24			
Всього за рік другий:			Долари США

	Одиниць (де потрібно)	Прибуток
Всього за рік перший:		Долари США
Всього за рік другий:		
Всього за рік перший і рік другий:		Долари США

Касові надходження та платежі

**Прогноз потоку готівкових коштів: рік перший  
За період**

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Місяць

1 ◀

► 12 Всього за рік

1. Прибуток/(Збитки)  
[П/З рядок 6]
2. Мінус: Продаж у кредит –  
\_\_\_\_% у кредит х Прибуток  
з обороту [П/З рядок 1]  
( ) ( ) ( ) ( )
3. Плюс: Сукупність продажу  
в кредит через \_\_\_\_ місяців  
після продажу  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
4. Плюс: Закупівля в кредит –  
\_\_\_\_% закупівель в кредит  
х Собівартість реалізованої  
продукції [П/З рядок 2]  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
5. Мінус: Платежі по закупівлі  
в кредит через \_\_\_\_ місяців  
після закупівлі  
( ) ( ) ( ) ( )
6. Плюс: Утримання \_\_\_\_%  
загальної суми заробітної платні  
(якщо податки сплачуються  
щоквартально)  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
7. Мінус: Щоквартальні утримані  
платежі (якщо податки  
сплачуються щоквартально)  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
8. Плюс: Амортизація  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
9. Платежі основних сум  
по кредитах  
( ) ( ) ( ) ( )
10. Мінус: Додаткові закупівлі  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
11. Надходження/платежі інших  
готівкових коштів  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
12. Чистий платіж готівкою  
за місяць  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )
13. Сукупний платіж готівкою  
\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) ( )

**Прогноз прибутків та збитків**  
**За період** \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Місяць	1	► 12	Всього за рік
1. Прибуток з обороту	_____		
2. Мінус: Собівартість реалізованої продукції (____%)	(____)	(____)	(____)
3. Валовий прибуток (____%)	_____		
4. Постійні витрати:	_____		
а. Заробітна платня	_____		
б. Податок на заробітну платню	_____		
в. Орендна платня	_____		
г. Маркетинг та реклама	_____		
д. Бухгалтерський облік	_____		
е. Видатки на виплату процентів	_____		
є. Амортизація	_____		
ж. Комунальні послуги	_____		
з. Телефон	_____		
и. Витратні матеріали та реманент	_____		
і. Безнадійні борги	_____		
й. Транспортні витрати	_____		
к. Різне	_____		
5. Мінус: Всього постійних витрат	_____		
6. Прибуток/Збитки	_____		

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Abell, Derek F. and Thomas Kollermeier, Eds.  
*Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*  
The Hague: DELWEL Publishers, 1993
- Briarpatch Community  
*The Briarpatch Book*  
San Francisco: New Glide Publications, 1978
- Coleman, Bob  
*The New Small Business Survival Guide*  
New York: W.W. Norton & Company, 1991
- Hartley, Robert F.  
*Bullseyes and Blunders*  
New York: John Wiley & Sons, 1987
- Holland, Phillip  
*The Entrepreneur's Guide*  
New York: G. P. Putnam's Sons, 1984
- Iyer, Lalitha  
*Women Entrepreneurs: Challenges and Strategies*  
New Delhi: Friedrick Ebert Stiftung, 1991
- Kamoroff, Bernard  
*Small-Time Operator*  
Laytonville, California: Bell Springs Publishing, 1992
- Mancuso, Joseph R.  
*How to Write a Winning Business Plan*  
New York: Prentice-Hall Press, 1985
- McKeever, Mike  
*How to Write a Business Plan*  
Berkeley, California: Nolo Press, 1988
- Peters, Tom and Robert H. Waterman Jr.  
*In Search of Excellence*  
New York: Warner Books, 1982

## КОНТАКТИ

### СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ

Acción International  
130 Prospect St.  
Cambridge, MA 02139  
Tel. (617) 492-4930

United States Small Business Administration  
409 3rd St., NW  
Washington, DC 20416  
Tel. (202) 205-6600 or  
1-800-368-5855

International Franchise Association  
1350 New York., NW  
Suite 900  
Washington, DC 20005  
Tel. (202) 628-0812

U. S. Chamber of Commerce  
Small Business Center  
1615 H St., NW  
Washington, DC 20062  
Tel. (202) 659-6000

Center for International Private Enterprise  
Dr. John D. Sullivan,  
Executive Director  
1615 H St., NW  
Washington, DC 20062  
Tel. (202) 887-3447

Polish Chamber of Commerce  
Andrzej Arendowski, President  
4, Trebacka Str.  
00-074 Warsaw  
Poland  
Tel. (4822) 260221, 260222  
Fax (4822) 274673

### СХІДНА/ЦЕНТРАЛЬНА ЄВРОПА

International Center for Entrepreneurial Studies (CISA)  
Ion Anton, President  
B-dul Mihail Kogalniceanu 64  
University of Bucharest Building,  
Sala 220  
Bucharest  
Romania  
Tel. (400) 120 419  
Fax (400) 453 232

Foundation for Small Enterprise Economic Development (SEED)  
Agnes Tibor, Managing Director  
Andor utz. 47-49  
1119 Budapest  
Hungary  
Tel. (361) 185-3377  
Fax (361) 185-3236

Association of Czech Entrepreneurs  
Rudolf Baranek, President  
Skretova 6  
120 59 Prague 2  
Czech Republic  
Tel./Fax (422) 24 23-0572

Association of Slovak Entrepreneurs  
Ludovit Paus/Ladislav Ondris  
Cukrova 14  
813 39 Bratislava  
Slovakia  
Tel./Fax (427) 368-872

## АЗІЯ

Grammeen Bank  
Muzammel Huq, Director  
Training and Special Programs  
2G Shyamoli  
Dhaka 7,  
Bangladesh

Association of Women Entrepreneurs  
of Karnataka (AWAKE)  
Madhura Chatrapathy, President  
B 76 Rajajinagar  
Industrial Estate  
Rajajinagar, Bangalore 560-044  
India  
Tel. (91) 351112

Small Industries Development  
Bank of India  
Indian Red Cross Society Building  
1, Red Cross Rd.  
P.B. No 231  
New Delhi 110-001  
India

Institute for Management Education  
for Thailand (IMET)  
Dr. Titaya Suvanajata  
142 Silom Rd.  
Thai Farmers Bank Building,  
5th Floor  
Bangkok 10500  
Thailand

South Sulawesi Chamber of  
Commerce (KADIN)  
Mr. Jusef Kalla  
Jalan Ahmed Yani, No. 6  
Ujung Pandang  
Indonesia

*Підготовлено Центром міжнародної приватної ініціативи (УМПП)*

*Виконавчий директор – Джон Д. Салівен*

*Редактор – Джон А. Земко*

*Помічник редактора – Maurycio D. Pereira*

*УМПП є філіалом Торгової палати США  
і фінансиється Національним фондом демократії.*

*Серія Доповіді про процвітання:*

*Редактор: Говард Синкомта*

*Заступники редактора: Джин Холден, Дебора М.С. Браун*